

Basâ Nikiforova

Организационная культура фирмы в процессе европейской интеграции

International Journal of Management and Economics 13, 131-139

2002

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Бася Никифорова

Балтийский фонд менеджмента, Вильнюс

Организационная культура фирмы в процессе европейской интеграции

В процессе вступления в Европейский Союз одним из важных показателей уровня готовности управления является организационная культура (ОК). Для большинства стран на постсоветском пространстве эта проблема оказалась одной из самых трудных в силу ряда обстоятельств. Например того, что экономическая теория и практика социализма создала извращенную, но устойчивую систему представлений, которые с трудом можно назвать организационной культурой. Не менее важным обстоятельством являлась специфика первоначального накопления капитала в начале 90-ых годов и его последующая легализация. Все это в целом подрывало представления о возможности формирования нормальной организационной культуры западного образца.

Одним из факторов, способствующих ее зарождению, являлся процесс иностранного инвестирования в экономику Литвы, появление совместных предприятий, представительств иностранных фирм. Их ОК, нашедшая в те годы выражение в широком спектре проявлений, становилась предметом восхищения и подражания на локальном уровне. Ее реальное развитие и становление требовало однако не только доброй воли предпринимателей и образованности в этой сфере, но и формирования новой идеологии и философии бизнеса. Можно сказать, что реальные предпосылки для формирования ОК по западным стандартам сложились во второй половине 90-ых годов.

Культура организации представляет собой сложную систему важных предположений, бездоказательно принимаемых ее членами. Она выступает как философия и идеология управления, включающая в себя предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания и нормы, лежащие в основе взаимоотношений внутри и вне организации.

Развитие ОК идет по двум основным направлениям: внешней адаптации, выживания и внутренней интеграции. Процесс адаптации и выживания, его специфика не всегда обусловлены особенностями внешнего окружения. Мы

часто сталкиваемся с фактами, что две организации, функционирующие в одном и том же окружении, в одной и той же отрасли бизнеса выбирают для себя различные типы организационной культуры, формы адаптации и интеграции.

ОК обладает рядом характеристик: понимание и отзывчивость на потребности клиента, заинтересованность в профессиональном росте работников и росте его способности генерировать новые идеи, понимание ценности допустимого риска и принятия рискованных решений, коммуникационная открытость и многое другое.

Ответ на вопрос о том правильно ли выбрана и сформулирована ОК знает чаще всего только сам коллектив. Эффективность ОК заключена в таких показателях, как степень разброса понимания целей и стратегии среди работников компании, степень стабильности коллектива и какой ценой она достигается, способен ли он быстро и рационально находить решения, рисковать, насколько эффективно управление и существующая иерархия.

По мнению американских исследователей ОК больших фирм, существует ряд причин в силу которых она обязательна для работников, отличающихся индивидуальностью стиля работы, своим собственным пониманием целей и иерархией ценностей. Не подвергая сомнению их самооценку и индивидуальность, американские исследователи отмечают, что ОК может иметь очень серьезные последствия для осуществления долговременных экономических целей, она влияет на будущие успешные или неуспешные результаты бизнеса, и наконец ее позитивное воздействие определяется только одним критерием – в какой мере она соответствует руководству и управленческому уровню компании.

Еще одной особенностью ОК является факт ее существования даже вопреки воле руководителей компании. Возникает стереотипное представление, что если сегодня руководству компании не до таких эфемерных проблем как ОК и ее никто целенаправленно не формирует, то значит она попросту не существует. Подобного рода заблуждение часто дорого стоит руководителям и владельцам фирмы. Растущий штат, хаотическое управление, непредсказуемые убытки и неоправданный риск – все это свидетельство в том числе и стихийного процесса формирования ОК, которая просто не соответствует целям и задачам данного конкретного бизнеса.

Второй стереотип связан с представлением, что ОК нужна только крупным компаниям, что только в них имеет смысл ее формирование, вкладывание средств в ее визуальное отражение. Однако, учитывая первый стереотип, мы

знаем, что стихийно она все равно проявит себя и чаще всего в противоречии с системой целевых установок компании. И наконец, в любой компании вне зависимости от ее размеров работают люди, которые нуждаются в ценностной ориентации относительно цели и стратегии данного бизнеса.

ОК требует четкого определения ее границ, ибо в силу ее изначально эфемерной природы, она с трудом поддается очерчению собственной сферы. Как отмечает Пальмира Юцявичене в своей книге «Организационное поведение», следует выделить внешне схожие, но не относящиеся к ней явления, такие как организационный климат, групповое мышление, социальная структура, метафора, «ключ к успеху». Например, объясняя, что ОК – это не метафора, автор использует уже ранее приведенные аргументы, т. е. ее не может быть или не быть, т. к. «сама организация уже и есть культура».

Ценности и ценностные ориентации являются фундаментом ОК. Они выступают как критерии, благодаря которым мы оцениваем и решаем являются ли те или иные элементы деятельности фирмы «хорошими» или «плохими». Здесь возникает проблема критериев, степени субъективности и т. д. Исключая из обсуждения этого вопроса фундаментальные, универсальные ценности, мы остановимся на специфических: национальных, социальных, групповых, индивидуальных. Именно они чаще всего являются предметом дискуссии и источником конфликта.

Другим основанием классификации ценностей является схема, предложенная Гордоном Элпортом. Он выделяет теоретические, экономические, эстетические, социальные, политические и религиозные ценности. В основе общественных конфликтов чаще всего лежит проблема приоритета названных групп ценностей и их соотношения с целями данной организации. Например, приоритет экономических ценностей без учета социальных становится источником конфликта с окружением и прежде всего с потребителями. Инконгруэнтная или конфликтная ситуация возникает внутри организации на уровне разработчиков продуктов и управляющих, менеджеров, принимающих непопулярные решения и обслуживающего клиентов персонала. Инконгруэнтность – это не только несовпадение профессиональных интересов, но и исторических, общественно-экономических фаз. Например, сформировавшиеся в период социализма стереотипные представления о производстве во имя производства, о приоритете практики над образованием, о непререкаемости авторитета руководителя организации и сегодня оказывают влияние. Если в предыдущей системе в условиях закрытого общества и отсутствия свободного рынка инконгруэнтность себя почти не

проявляла, то в новых условиях, в процессе формирования иных ценностей она стала особенно заметна.

Весьма существенным фактором формирования ОК является национальный, этнический аспект. Культурно-национальный аспект проявляет себя прежде всего в столкновении с иным этническим менталитетом. Как уже отмечалось, создание совместных предприятия, иностранные инвестиции привнесли в систему управления бизнесом Литвы мультикультурные тенденции, которые поляризуются в двух направлениях. Это прежде всего американский стиль ОК. Он внедряется посредством американского типа образования в сфере менеджмента и предпринимательства, перевода американской литературы по психологии и социологии жизненного успеха, и в целом американской культурной экспансии. С другой стороны реальным партнером по бизнесу являются организации европейских стран, которые при всей своей национальной специфике действуют в рамках того, что обобщенно получило название «европейская культура предпринимательства».

Важнейшим фактором, формирующим ОК в Литве, является процесс вхождения в Европейское сообщество. Этот процесс происходит планомерно и целенаправленно, он действует и развивается на политическом, законодательном, общеполитическом уровне. Его стратегия и тактика прозрачна и общедоступна для осмысления. Какие бы дискуссии она ни вызывала, то для большинства мыслящих предпринимателей она является неизбежной реальностью.

Поэтому европейский стиль ОК безусловно является наиболее перспективным и реальным для Литвы.

Инконгруэнтность возникает в данном случае на тройном уровне. Потенциально здесь могут вступить в противоречие и конфликт различной степени интенсивности три элемента мультикультуризма: литовский с элементами прошлого менталитета и идентитета, конкретно-европейский (немецкий, английский, шведский и т.д.) и общеевропейский.

Сегодня следует учитывать и еще один, сравнительно новый и мало описанный в классических учебниках, источник инконгруэнтности: глобализм и антиглобализм. На первый взгляд ОК мало связана с проблемой глобализма и антиглобализма, но процесс ее формирования происходит в Литве, где традиционная религиозная вера, язык, духовная культура веками формировались как нечто локальное, специфическое. Процесс глобализации, выпавший именно на те 10 лет становления независимой экономики и государственности, неизбежно вступает в противоречие с литовским менталитетом.

Инконтугентность, связанная с процессом глобализации, конечно, не проявляется, и вряд ли проявится в резкой форме, но интуитивно она присутствует и оказывает влияние на ОК в Литве.

Укрепление ОК – это прежде всего процесс, в результате которого расширяется самоконтроль и стабильность в профессиональной сфере. Работник разделяет философию своей организации, ощущает неформальный интерес к себе и справедливую оценку качества своей работы. На это работают все элементы внутренней ОК: философия, ритуалы, материальные объекты, ценности, профессиональный язык, корпоративный этикет. Через эти каналы складывается внутренняя интеграция, выполняя важнейшую функцию ОК. Однако ОК без параллельного и гармонического развития функции внешней адаптации никогда не выполнит своего оптимального назначения.

Case study n 1.

Организация Т является типичным примером иностранной или международной инвестиции в стратегические объекты независимых государств постсоветского пространства. Идет ли речь о водоснабжении, телефонной связи или энергоснабжении сюжет сравнительно схож. Внутренняя интеграция подобного рода компаний проявляет себя уже на первых этапах ее развития: достойная зарплата, индивидуализированная материальная оценка вклада работника, инвестирование в его профессиональный рост, в комфорт рабочего пространства, приобщение к философии и стратегии организации посредством материальных символов, ритуалов. Заметно возрастает и качество услуг, предлагаемого на рынок продукта, его модернизация, культура обслуживания, внешние и внутренние признаки стабильности организации.

Параллельно, а иногда и опережая эти изменения, растут цены на услуги и продукты данной организации. Процесс ценообразования и его рост редко опережается или сопровождается публичными объяснениями конкретных причин или коммерческой необходимости. Часто такие стратегические компании являются монополистами, не давая выбора потребителям или этот выбор требует предварительных значительных инвестиций.

Все вышесказанное полностью относится к организации Т. Несмотря на явный прогресс в качестве обслуживания клиентов, в повышении качества услуг и их разнообразии, процесс внешней адаптации иностранных инвесторов и высшего руководства организации Т к литовскому потребителю происходит трудно и конфликтно. Конечно, эту проблему можно представить в ином аспекте и говорить о том, что потребитель консервативен и не в состоянии

адаптироваться к условиям свободного рынка. Но этот аргумент не действует в силу того, что монопольное право данной организации снимает проблему свободы выбора потребителя.

С нашей точки зрения в процессе формирования ОК, внешняя адаптация организации происходила в условиях игнорирования или недоучета ряда обстоятельств:

- Массовость потребителя данного продукта и его услуг, низкий прожиточный минимум значительной части населения (пенсионеры, безработные, инвалиды), нуждающиеся в данных услугах.

- Сами продукты и услуги являются частью потребительской корзины как национальной, так и Евросоюза. Факт лишения возможности их использования сказывается на показателях развития национальной экономики и культурно-коммуникационного уровня страны.

- Резкое повышение цен за услуги, изменение методов оплаты в виде интервала поквартальной или двухмесячной оплаты услуг происходит без учета рудиментов прежней психологии «дожить до дня зарплаты», будучи уверенным, что он настанет.

- Массовый потребитель вступает в пассивный конфликт с организацией посредством давления на власть в лице правительства, критики в СМИ, и наконец, пикетов отдельных социальных групп и митингов. Все это не влияет на принятие решений самой организацией. Правительство, стремясь смягчить социальное напряжение и конфликт, вынуждено идти на выполнение не свойственных ему функций - давления на частную коммерческую организацию. Однако происходит это не в форме строгого контроля за выполнением условий инвестиционного контракта, а в форме призывов к гуманизму.

- Организация Т под давлением правительства идет на компромисс: меняет прежние решения, снижает цены на определенные услуги для определенных категорий. Как результат внешняя адаптация организаций происходит в условиях конфликта и давления, а потребитель рассматривает их как действенное средство борьбы. Потребитель также укрепляется во мнении, что ценообразование - это необъективно обусловленный процесс, а произвольный, обусловленный стремлением к прибыли любой ценой.

- Сам метод повышения и снижения цен на определенные услуги, использование чисто монопольных методов давления и внезапный отказ от этих приемов, используемых прежде всего против тех, кто строит свой бизнес на услугах организации свидетельствует о недостаточной обоснованности

принимаемых решений и об отсутствии в ее культуре и стратегии сочетания экономических и социально-ориентированных аспектов деятельности.

Описываемый случай организации Т, как и подобные ему в Литве стратегические объекты, не может похвастаться оригинальностью историй своего создания и развития. Нет «героев» в прошлом, нет их и в настоящем. Стандартный социалистический монстр превратился в монстр капиталистический, который действует вне конкуренции. Нынешние владельцы невидимы. Виден прежде всего высокооплачиваемый руководящий наемный работник организации, пришедший в католическую страну со своей «протестантской этикой и духом капитализма».

Анализ примера организации Т показывает, что то, что на первый взгляд выглядит недостатком ОК, на самом деле не всегда является таковым. Значительная часть причин, вызвавшая подобную ситуацию, не связана с ОК. К ним относятся:

- Недостатки приватизационного контракта и неточности в формулировках ограничений инвестора.
- Неуточненность понятия границ монополии.
- Совпадение важнейшего этапа приватизации и начала модернизации с экономическим кризисом и ростом безработицы.
- Отсутствие серьезной реакции правительства и фискальных органов на первые факты нарушения контракта со стороны организации.

К числу причин, имеющих прямое или косвенное отношение к ОК, можно отнести:

- Слабую изученность потребительских способностей литовского рынка и его социально-демографическую структуру.
- Дифференцированный подход к услугам и быстрое реагирование на изменение потребностей рынка, что само по себе является свидетельством соответствия ОК и стратегии организации, но в данном случае стало одной из причин конфликта (как только появились альтернативные дешевые формы связи с заграницей, цены на них резко упали, и наоборот, широкое распространение пользователей и провайдеров интернета привело к судорожным действиям типа появления фильтров скорости, высокой платы за подключение).
- Специфика процесса ценообразования, отказ от принятых решений, радикальность этих изменений и их спонтанность свидетельствуют об

отсутствии стратегии ценообразования и культурной политики в общении с массовым потребителем.

В целом это снижает имидж организации, создает впечатление, что период ее монопольного присутствия на литовском рынке – это этап максимальных возможностей увеличения ее прибыли «любой ценой». В общественном сознании совершенно затмевается важная общественная миссия организации – технологическое переоснащение и модернизация одного из наиболее важных стратегических объектов Литвы.

Организационная культура Т, повидимому, нуждается в совершенствовании в таких аспектах как

- Пропаганда своей культурной политики, миссии в Литве, стратегических планов и тактики реализации, тех реальных преимуществ, которые потребители приобретают за покупаемые услуги.

- В процессе ценообразования придерживаться политики обоснованности решений, стабильности и предвидения далеко идущих, в том числе и социальных, последствий .

- Важен субъективный аспект поведения первого лица организации: толерантность, уважение к национальной культурно-психологической традиции, выражение понимания ее экономического состояния и социальных проблем. Без этого вся благотворительная, спонсорская деятельность организации, ее участие в гуманитарных акциях не улучшит имидж организации.

- В плане стратегическом важно осознание руководителями и владельцами организации того факта, что их сфера производства и сервиса, стоимость их услуг в конечном счете определяет степень развития новейших компьютерных технологий, уровень цивилизационных процессов и темпы их развития в стране. От этого уровня во многом зависят в будущем размеры рынка, разнообразие потребляемых услуг и продуктов организации.

В заключение отметим, что наш тезис о том, что одним из важных показателей уровня готовности управления ко вступлению в Европейский Союз является организационная культура, нашел свое частичное обоснование в данной статье.

Литература:

Greenberg J., Baron R.A. Behavior in Organizations.2000, New Jersey, Prentice Hall

Juceviciene P. Organizacijos elgsena. 1996, Kaunas, Technologija.

Organizational Culture. 1985, Beverly Hills, CA: Sage.

Scheider B. Organizational Climate and Culture. 1990, San Francisco, Jossey-Bags

Yukl G. Leadership in Organizations. 1998, New Jersey, Prentice Hall.